

BAB II

KONDISI UMUM BMT MARHAMAH WONOSOBO

A. Profil BMT Marhamah Wonosobo

1. Sejarah BMT Marhamah

Gagasan untuk mendirikan Koperasi/BMT muncul setelah mengikuti Pelatihan Pengembangan Lembaga Keuangan Syariah yang diselenggarakan pada bulan April 1995 oleh Koperasi Tamzis. Gagasan ini kemudian lebih dipertegas lagi setelah mengikuti Pelatihan Nasional Katalis BMT pada tanggal 22-24 Juli 1997 di Pusat Pelatihan Koperasi Jakarta yang diselenggarakan oleh P3UK dan Dep. PELMAS ICMI Pusat. Tujuan utamanya, selain berupaya menerapkan Sistem Ekonomi Syari'ah adalah membuka kesempatan usaha mandiri serta menggali dan mengembangkan potensi daerah.¹

Berbekal hasil pelatihan tersebut maka dibentuklah sebuah Tim “Persiapan Pendirian BMT” guna mempersiapkan segala sesuatunya. Hal utama yang dilakukan oleh Tim ini, di samping melakukan pendekatan dan konsultasi dengan tokoh masyarakat, pengusaha dan berbagai organisasi/instansi terkait, adalah melakukan studi banding dan magang di BMT yang telah beroperasi, antara lain di BMT Tamzis Kertek, BMT Saudara Magelang, BMT Ulul Albab Solo, dan lain-lain.

Alhamdulillah, berkat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, pada tanggal 1 Oktober 1995, Tim tersebut berhasil menyelenggarakan Rapat

¹ Profil BMT Marhamah

Pembentukan BMT. Sesuai dengan amanat Rapat tersebut, maka pada tanggal 16 Oktober 1995, sebuah Lembaga Keuangan Syariah, yang kemudian lebih dikenal dengan nama BMT Marhamah mulai beroperasi. Walaupun modal yang terhimpun pada waktu itu masih sangat minim, yakni hanya Rp. 875.000,- namun dengan kerja keras dan usaha yang sungguh-sungguh, modal/asset tersebut dapat terus ditingkatkan.

Atas dedikasi, komitmen dan perjuangan yang tak kenal lekang, sekalipun pada 6 bulan awal tanpa digaji, 5 (lima) orang sarjana pengangguran yang merintis lembaga ini dapat menunjukkan kinerja mercusuarinya yang hingga sekarang telah menorehkan prestasi yang membanggakan. Bermula dari jalan kaki, merangkak pakai sepeda motor butut, Alhamdulillah sekarang sudah ada 5 buah mobil dan puluhan sepeda motor. Bahkan dari titik nol, sekarang dapat mengentaskan 103 orang karyawan yang dapat hidup mapan.

Dalam rangka pengembangan jaringan, KJKS BMT Marhamah juga telah melakukan kerjasama dengan berbagai instansi/organisasi terkait, diantaranya Dinas Perdagangan dan Kopersai, Unit PUKK PT. Taspen, PT. PNM, BSM Yogyakarta, BTN Syariah Yogyakarta, BNI Syariah Yogyakarta, DD Republika dan Asosiasi BMT Tingkat Lokal, Regional maupun Nasional.

Saat ini KJKS BMT Marhamah telah mempekerjakan 103 orang karyawan dengan 12 Kantor Cabang Pembantu dan 3 kantor diantaranya sudah berstatus milik sendiri.

1. Visi dan Misi

Visi : Terbangunnya keluarga sakinah, yang maju secara ekonomi dengan pengelolaan keuangan secara syariah

Misi

- a. Memfasilitasi berbagai kegiatan yang mendorong terwujudnya keluarga sakinah
- b. Meningkatkan kualitas perekonomian keluarga sakinah dengan bertransaksi secara syariah
- c. Memfasilitasi pengembangan ekonomi mikro berbasis keluarga sakinah melalui pembiayaan modal kerja dan investasi
- d. Menyusun dan melaksanakan program pemberdayaan ekonomi dan sosial secara integral dan komprehensif menuju terwujudnya keluarga sakinah yang kuat secara ekonomi

2. RUANG LINGKUP KEGIATAN

Kegiatan Bisnis

- Menghimpun dana-dana komersial berupa simpanan/tabungan maupun sumber dana lain yang sah dan halal.
- Memberikan pembiayaan kepada anggotanya sesuai dengan penilaian kelayakan usahanya.
- Mengelola usaha tersebut secara profesional sehingga menguntungkan dan dapat dipertanggungjawabkan.

Kegiatan Sosial

- Menghimpun zakat, infaq/shadaqah, wakaf, hibah dan dana-dana sosial lainnya.
- Menyalurkan dana sosial tersebut kepada yang berhak menerima (mustahik) sesuai dengan amanah.
- Mengelola usaha tersebut secara profesional sehingga memberi manfaat yang optimal kepada mustahiq dan menjadi modal dakwah Islam.²
- Program- Program Sosial :
 1. Gebyar Paket Romadhon
Pemberian Paket Sembako kepada fakir miskin
 2. THK (Tebar Hewan Kurban)
Penyaluran Hewan Kurban ke pelosok-pelosok desa kerjasama dengan DD Republika dan Mudhokhi Lokal, karyawan dan Anggota.
 3. Beasiswa
Beasiswa bagi siswa-siswi dhuafa yang berprestasi .
 4. Ambulance Dhuafa.

²www.bmtmarhamah.com, diunduh pada tanggal 15 April 2014

3. STRUKTUR ORGANISASI

No.	Jabatan	Nama	Jns Kelmn	Pendidikan
1.	Direktur	Nur Basuki, S. Ag <i>(Bersertifikat Kompetensi)</i>	Pria	Sarjana S-1
2.	Manajer Operasional	Kus Mulyanto, SE <i>(Bersertifikat Kompetensi)</i>	Pria	Sarjana S-1
3.	Manajer Pemasaran	Taufiq Rujiyanto, SP <i>(Bersertifikat Kompetensi)</i>	Pria	Sarjana S-1
	Staff	- Tejo Muryono, SH - Firman Yoga P, SE <i>(Bersertifikat Kompetensi)</i>	Pria Pria	Sarjana S-1 Sarjana S-1
		- Kus Dwy Edy, S.EI	Pria	Sarjana S-1
4.	Manajer Internal	Lilik Silowati, SH <i>(Bersertifikat Kompetensi)</i>	Wanita	Sarjana S-1
	Audit	- Tutik Setyawati, S.EI	Wanita	Sarjana S-1
	Staff	- Lita Wahyuningsih, SP	Wanita	Sarjana S-1
5.	Manajer SDM & Litbang	Nur Hidayat, SE <i>(Bersertifikat Kompetensi)</i>	Pria	Sarjana S-1

6.	Manajer Maal Staff	Khanif Rosyadi, S.Si - Jati Dwi Arisman,S.EI - Paryanto, S.EI	Pria Pria Pria	Sarjana S-1 Sarjana S-1 Sarjana S-1
7.	Pembukuan Pusat	SugihartoHadi Wibowo, S.EI	Pria	Sarjana S-1
8.	Sekretaris & Umum	Nurlana Cahyandari, SP	Wanita	Sarjana S-1
9.	Teller Pusat	Siti Nuriyah H, SE	Wanita	Sarjana S-1
10	Programmer	Drupadi Hajar Nurrohmah	Wanita	D-3
11.	Office Boy	Banar Mujiono	Pria	SLTA
12.	Driver	Syukur Basuki	Pria	SLTA
13.	Keamanan	- Dwi Atmodjo - Muslimin - Purwanto - Wachidun - Nur Hasan - Agus Eko Wahyono - Endra Asmara - Heri Hermawan	Pria Pria Pria Pria Pria Pria Pria Pria	Kemiliteran SLTP SLTA SLTP SLTA SLTA Sarjana S-1 SMA
14.	CABANG UTAMA Manajer	Sumarna, SE <i>(Bersertifikat Kompetensi)</i>	Pria	Sarjana S-1

	Customer Service	Anisa Permanasari, S.Psi	Wanita	Sarjana S-1
	Pembukuan	Nur Haryati	Wanita	SMK/SLTA
	Teller	Novita Praptiningsih, A.Md	Wanita	D-3
	Pemasaran	- Eko Aryanto, SE	Pria	Sarjana S-1
		- Andy Zulian,SE	Pria	Sarjana S-1
		- Agus Setiyono	Pria	D-3
		- Chamada Saputra	Pria	SLTA
15.	CABANG LEKSONO Manajer	Agus Trinugroho, S.Pi <i>(Bersertifikat Kompetensi)</i>	Pria	Sarjana S-1
	Pembukuan	Aminatun	Wanita	SMK/SLTA
	Teller	Sri Maryati	Wanita	SLTA
	Pemasaran	- Cholid Romadhon, S.Ag	Pria	Sarjana S-1
		- Sigit Mugiarto, S.Pd	Pria	Sarjana S-1
		- Hendrik Setiawan,S.IP	Pria	Sarjana S-1
		- M. Sidik Arsani	Pria	SLTA
		- Faizal Nur Amri	Pria	Sarjana S-1
15.	CABANG WONOSOBO Manajer	Nur Hariyadi, S.EI <i>(Bersertifikat Kompetensi)</i>	Pria	Sarjana S-1
	Pembukuan	Desi Kadarsih	Wanita	SMK/SLTA

	Teller	Hana Nursanti, A.Md	Wanita	D-3
	Pemasaran	- Zulia Fatmawati, SE	Wanita	Sarjana S-1
		- Setya Adi R, S.Pt	Pria	Sarjana S-1
		- Fina Listiana Harini, S.Pd	Wanita	Sarjana S-1
		- Mujib Subchan A.Md	Pria	D-3
		- Harum Buana	Pria	Sarjana S-1
		- Kurniawan Indra Wibowo	Pria	Sarjana S-1
16.	CABANG SUKOHARJO Manajer	Slamet Ari P, ST <i>(Bersertifikat Kompetensi)</i>	Pria	Sarjana S-1
	Adm. Pembukuan	Pursilowati	Wanita	SMK/SLTA
	Teller	Wening Era Mandiri	Wanita	Sarjana S-1
	Marketing	- Ahmad Kamali, S.EI	Pria	Sarjana S-1
		- Amar Syarif, S.Sos	Pria	Sarjana S-1
		- Afiyanto, A.Md	Pria	D-3
		- M. Abdul Azis Muslim, SH	Pria	Sarjana S-1
17.	CABANG KERTEK Manajer	Hadi Winarso, SE <i>(Bersertifikat Kompetensi)</i>	Pria	Sarjana S-1

	Adm. Pembukuan	Umi Chanifah	Wanita	SMK/SLTA
	Teller	Vica Rahmawati, S.Ag	Wanita	Sarjana S-1
	Marketing	- Fajar Hidayat,SE	Pria	Sarjana S-1
		- Elia Mukti Wibowo	Pria	D-3
		- Yani Shodikin, S.Psi	Pria	Sarjana S-1
		- Gigih Wawantos	Pria	SMK
18.	CABANG KALIWIRO Manajer	Taat Ujianto, A.Md <i>(Bersertifikat Kompetensi)</i>	Pria	D-3
		Ari Budi Susanti	Wanita	SMK/SLTA
	Adm. Pembukuan	Ika Fibriyanti, SPd	Wanita	Sarjana S-1
	Teller	- Agus Setiyadi, SE	Pria	Sarjana S-1
	Marketing	- Agus Mahardika, SH	Pria	Sarjana S-1
		- Lis Wahyu S	Pria	Sarjana S-1
		- A. Rudiyanto Husein, ST	Pria	Sarjana S-1
19.	CABANG PURWOREJO Manajer	Hery Sutoto, S.P <i>(Bersertifikat Kompetensi)</i>	Pria	Sarjana S-1
		Muhsinah	Wanita	SMK/SLTA
	Adm. Pembukuan	Aslikhatul Fu'adah	Wanita	SMK/SLTA

	Teller	- Budi Setiono, A.Md	Pria	D-3
	Marketing	- Didit Indratno, SE	Pria	Sarjana S-1
		- Catur Wahyu Sejati, SE	Pria	Sarjana S-1
		- Nur Rahmawan WA	Pria	Sarjana S-1
20.	CABANG			
	BANJARNEGARA	Budi Wahyuono, SE	Pria	Sarjana S-1
	Manajer	<i>(Bersertifikat Kompetensi)</i>		
		Deni Susanti	Wanita	SMK/SLTA
	Adm. Pembukuan	Walasari Qurrota A'yun	Wanita	SMK/SLTA
	Teller	- Erowati, SE	Wanita	Sarjana S-1
	Marketing	- Wawan Arif Setiyawan,	Pria	Sarjana S-1
		ST	Pria	Sarjana S-1
		- Imam Apriyanto	Wanita	SLTA
		- Titin Jumiwati		
21.	CABANG			
	WADASLINTANG	Budi Sutrisno, A.Md	Pria	D-3
	Manajer	<i>(Bersertifikat Kompetensi)</i>		
		Indah Tri Setyani	Wanita	SMK/SLTA
	Adm. Pembukuan	Kartika Prihastiana, SH	Wanita	Sarjana S-1
	Teller	- Rahmat Haryadi, SE	Pria	Sarjana S-1

	Marketing	- Wahyu Dwi S, SE - Iwan Budi S, S.Pd	Pria Pria	Sarjana S-1 Sarjana S-1
22.	CABANG WATUMALANG Manajer Pembukuan Teller Pemasaran	Murad Al Baehaqi, S.EI <i>(Bersertifikat Kompetensi)</i> Astika Sri Dani Aryanti - M. Muajib HS, S.HI - Indrian Yusup Cahyanto - Sri Supadmi,S.Pd	Pria Wanita Wanita Pria Pria Wanita	Sarjana S-1 SMK/SLTA SLTA Sarjana S-1 SLTA Sarjana S-1
23.	CABANG KALIBAWANG Manajer Adm. Pembukuan Teller Marketing	Riyanto, SEI Dewi Pandansari, SE Merita Rachma Anjarsari - Tri Widodo - Rony Prasetyo - Eko Sandi Sulistiono	Pria Wanita Wanita Pria Pria Pria	Sarjana S-1 Sarjana S-1 SMK/SLTA D-2 SLTA Sarjana S-1
24.	CABANG BALEKAMBANG Manajer	Ari Teguh Sulasto, SE Yulia Selviani, SE	Pria Wanita	Sarjana S-1 Sarjana S-1

	Adm. Pembukuan	Rini Ambarwati	Wanita	D-3
	Teller	- M. Mujiyanto, SE	Pria	Sarjana S-1
	Marketing	- Hendarto Efendi	Pria	SLTA
		- Husen Agung Setiawan	Pria	SMK/SLTA
25	CABANG RANDUSARI	Dwi Sunarko, SE	Pria	Sarjana S-1
	Manajer	Rindayu Pandan Arum	Wanita	D-3
	Adm. Pembukuan	Lina Wulansari	Wanita	Sarjana S-1
	Teller	- Pujianto, SE	Pria	Sarjana S-1
	Marketing	- Fitrotus Suada	Pria	Sarjana S-1
		- Endar Widya Kurniawan	Pria	Sarjana S-1
		- Dewi Siti Maryam	Wanita	SMK/SLTA
26	CABANG RECO			
	Manajer	Slamet Yunizar	Pria	Sarjana S-1
	Adm. Pembukuan	Puji Ismayani	Wanita	SMK/SLTA
	Teller	Imanniar Juwita,S.Pt	Wanita	Sarjana S-1
	Marketing	- Sugiyono	Pria	STM
		- Ardiansyah Putra	Pria	Sarjana S-1
		- Satria Kusuma Prabawa	Pria	Sarjana S-1
		- Agus Abdul Kholid	Pria	Sarjana S-1

Rekapitulasi Pengelola		
Pendidikan	Pria	Wanita
S2	-	-
S1	59 Orang	18 Orang
D2/D3	8 Orang	5 Orang
SLTA	14 Orang	18 Orang
Purnawirawan	1 Orang	
SLTP	2 Orang	-
SD	-	-
Jumlah	84 Orang	41 rang

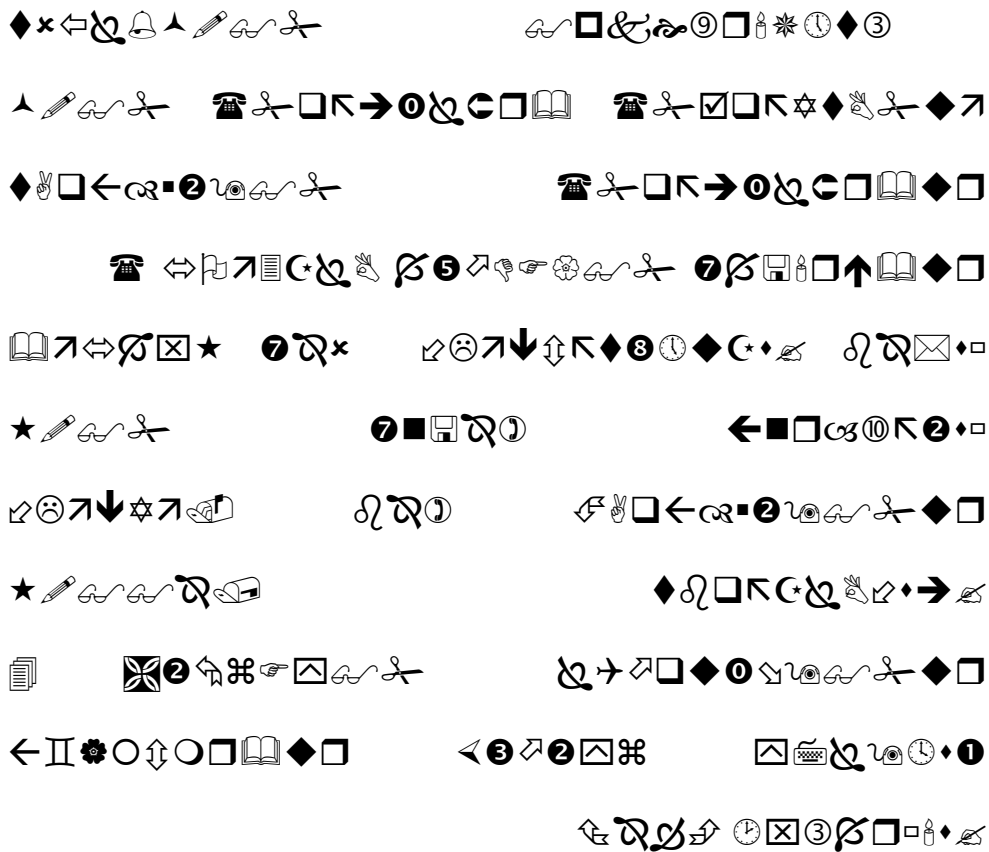
B. Teori Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Kata kepemimpinan dalam Islam dikenal dengan Istilah Khilafah dan Imamah. Dalam bahasa Arab istilah khilafah dan Imamah erat sekali hubungannya dengan persoalan politik kenegaraan. Kedua istilah ini kemudian dibuat system pemerintahan/ kepemimpinan oleh dua kelompok aliran dalam Islam. Khilafah digunakan sebagai istilah kepemimpinan oleh

kaum Sunni dan Imamah dijadikan sebagai sebutan bagi kepemimpinan kaum Syiah

Allah berfirman dalam surat Qs. Al Baqarah ayat 30



59. Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.

Adapun pengertian kepemimpinan islam adalah prihal atau cara-cara memimpin, mengatur, mengarahkan umat/ rakyat yang sesuai dengan Syariat Islam. Yang secara

garis besarnya bertujuan memelihara agama Islam dan tercapainya kesejahteraan dunia dan akhirat.

Dalam budaya perusahaan(*the corporate culture*), arah dan bentuk manajemen sebuah perusahaan atau organisasi sangat bergantung pada kemampuan seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya(model kepemimpinan), guna mengantarkan perusahaan atau organisasi mencapai tujuan yang diimpikan. Selain itu juga dipengaruhi faktor-faktor internal dan eksternal yang secara intens berinteraksi dengan dinamika perusahaan.³

Artinya, keberhasilan perusahaan dalam mencapai target dan tujuannya, tidak hanya dipengaruhi oleh prosedur, peraturan, standar operasi, sumber daya manusia atau infrastruktur yang dimiliki oleh perusahaan. Namun, model kepemimpinan yang dijalankan seorang pemimpin juga akan menentukan kinerja perusahaan dalam mencapai tujuannya. Berapa banyak perusahaan yang bangkit, setelah memiliki manajemen kepemimpinan yang handal, dan berapa banyak perusahaan yang tumbang, karena ditinggalkan oleh seorang pemimpin.⁴

Seorang pemimpin diharapkan memiliki kemampuan mengarahkan dan memimpin perusahaan atau organisasi untuk maju dalam meraih tujuan kolektif yang diimpikan bersama. Hal ini tidak mungkin diwujudkan

³Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2008, hlm. 127-129

⁴*Ibid*, hlm. 128

pemimpin tanpa adanya interaksi sosial yang intens dengan para pengikutnya. Sehingga, mereka akan bekerja sama layaknya sebuah tim yang solid guna mewujudkan impian bersama. Seorang pemimpin atau manajer adalah bagian dari perusahaan atau organisasi dan tidak bisa dipisahkan dari mereka. Karyawan percaya terhadap apa yang dilakukan pemimpin, dan sebaliknya. Apa yang menjadi tanggung jawab pemimpin atau manajer akan menjadi tanggung jawab karyawannya. Namun demikian, seorang pemimpin atau manajer harus mampu menjadi teladan dan panutan bagi karyawannya dalam rangka mencapai tujuan bersama (figuritas).

Definisi kepemimpinan yang dituliskan para tokoh manajemen mengandung 3 unsur yaitu: adanya karyawan, tujuan kolektif dan seorang pemimpin yang akan mengarahkan untuk mencapai tujuan tersebut. John F. dan Robert B. dalam bukunya *Public Management* memberikan definisi kepemimpinan sebagai seni untuk mengukur individu dan karyawan, serta memotivasi semangat mereka untuk meraih tujuan yang telah ditetapkan. Madrasah al-Masyah al-America, memberikan arti kepemimpinan sebagai seni untuk memengaruhi dan mengarahkan orang lain dengan metode tertentu agar mereka berusaha untuk taat, loyal dan membantu dalam satu cara untuk meraih tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Arted, kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi orang lain agar mereka berusaha untuk mewujudkan tujuan yang diimpikan bersama. John B. memberikan definisi kepemimpinan sebagai kegiatan atau proses untuk saling

mempengaruhi antar individu yang tergabung dalam satu kelompok. (walaupun ada perbedaan diantara mereka) untuk diarahkan pada kegiatan kemanusiaan berdasarkan permasalahan bersama.⁵

Berbagai definisi di atas memberikan pengertian bahwa proses untuk saling memengaruhi antara pemimpin dan anggota, memiliki arti bahwa mereka memengaruhi satu sama lain. Artinya, seorang pemimpin bukanlah unsur tunggal yang memberikan pengaruh kepada anggotanya. Akan tetapi, ia juga dipengaruhi pendapat anggotanya, dan berinteraksi dengan keinginan serta keyakinan mereka dalam posisi yang sama. Seorang pemimpin merupakan bagian dari anggotanya, saling berkontribusi, tukar pendapat dan pengalaman, serta secara bersama-sama berusaha mewujudkan tujuan bersama.

Dari beberapa definisi yang berbeda ini dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengatur, mempengaruhi, atau mengarahkan orang lain (2 orang atau lebih) untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan dengan upaya yang maksimal, dan kontribusi dari masing-masing individu.

Hasil kajian dan penelitian ilmiah menunjukkan bahwa kemampuan untuk memimpin bukanlah bawaan manusia dari lahir, akan tetapi ia bisa dikembangkan dari pengalaman dan pembelajaran. Memang, terdapat beberapa faktor dan unsur kepribadian manusia yang memiliki peran dalam

⁵*Ibid*, hlm.129

meningkatkan kemampuan kepemimpinannya, seperti kecerdasan, bakat, kekuatan kepribadian dan luasnya cakrawala pengetahuan. Namun demikian, dimensi kepemimpinan bisa dipelajari dan dikembangkan dari pengalaman dan latihan.

2. Model kepemimpinan

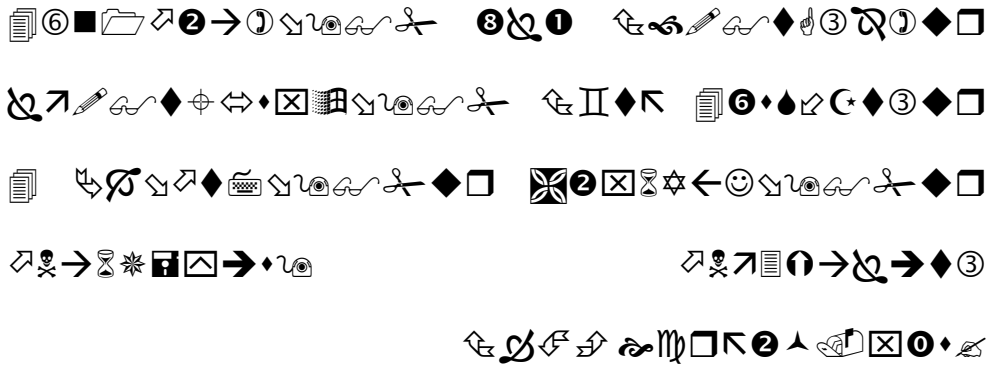
Tokoh manajemen dan ahli sosiologi sepakat bahwa tidak terdapat karakteristik baku yang melekat dalam kepemimpinan dan harus dipegang oleh seseorang pemimpin sepanjang waktu untuk merealisasikan tujuannya. Tidak ditemukan model kepemimpinan ideal yang mungkin untuk diterapkan dalam setiap waktu dan perubahan zaman. Kepemimpinan diartikan sebagai peran tertentu yang dijalankan seorang pemimpin dalam sebuah sikap tertentu yang mengintegrasikan peran manusia, permasalahan dan kondisi.⁶

Islam selalu menganjurkan ada kesepakatan dari orang-orang terkait dalam memutuskan suatu perkara yang berhubungan dengan kemanusiaan baik dalam kehidupan keluarga, lebih-lebih kehidupan bernegara untuk menciptakan lingkungan yang damai dan tentram dalam suatu masyarakat tersebut.

Dalam al-Qur'an surat Ali Imran Allah menegaskan tentang pentingnya dalam memutuskan suatu perkara. Qs. An Nahl ayat 44



⁶Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *op. cit.* hlm. 131-133



90. Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) Berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkar dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran.

Ronald Lipitt dan R. White pernah melakukan penelitian ilmiah tentang model-model kepemimpinan. Keduanya menghadirkan beberapa sampel model kepemimpinan yang berpengaruh untuk menggerakkan bawahan, dengan tujuan untuk mengetahui korelasi antara model model kepemimpinan dan perilaku bawahan. Dan model kepemimpinan yang dimaksud adalah :

1. Model Demokrasi

Keputusan yang diambil dalam model kepemimpinan ini merupakan hasil kesepakatan bersama melalui sebuah diskusi dan pemikiran kolektif. Pemimpin berperan untuk memimpin dan mengatur jalannya diskusi (musyawarah), dan memberikan kebebasan bagi masing-masing individu untuk mengungkapkan pendapatnya. Dalam menjalankan

model kepemimpinan ini dibangun dengan semangat kebersamaan, persamaan dan egaliterisme. Masing-masing individu adalah sama dan merupakan bagian dari yang lain.

2. Model Autoritarian

Seorang pemimpin memiliki wewenang mutlak untuk menentukan program atau kebijakan tanpa harus meminta pertimbangan dan bermusyawarah. Anggota hanya berperan menjalankan program dan kebijakan pemimpin, selangkah demi langkah, tanpa mengetahui masa depan dan tujuan yang ingin diraih. Pemimpin memiliki wewenang untuk membagi pekerjaan, menurunkan perintah dan memaksa anggota untuk mematuhi secara otoriter.

3. Model Laissezfaire

Dalam model kepemimpinan ini, peran seorang pemimpin bersifat pasif. Dia memberikan kebebasan mutlak kepada anggota untuk mengambil keputusan, tindakan atau langkah lain terkait dengan kehidupannya. Pemimpin hanya berperan menyampaikan informasi dan kebijakan penting, serta menyediakan fasilitas yang dibutuhkan anggota untuk menjalankan pekerjaannya.⁷

Model kepemimpinan demokrasi relatif bisa diterima oleh mayoritas perusahaan atau organisasi. Model kepemimpinan demokrasi dianggap ideal karena terdapat persamaan antara pemimpin dan anggota

⁷*Ibid* 132-133

dalam pengetahuan dan pemahaman tujuan sebuah perusahaan atau organisasi.

3. Pilar-pilar kepemimpinan yang efektif

Seorang pemimpin harus memiliki beberapa kompetensi yang mencerminkan pilar-pilar sebuah kepemimpinan yang berjalan efektif.⁸ Kompetensi ini berhubungan dengan wawasan pemimpin untuk mengetahui kondisi, lingkungan politik atau sosial, yang tercermin dalam kemampuan strategis, mengetahui kondisi para bawahan yang berada dibawah kepemimpinannya yang tercermin dalam kemampuan interpersonal (komunikasi), dan kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan yang sedang ia hadapi, yang tercermin dengan kemampuan teknis. Diantara pilar-pilar kepemimpinan yang efektif yaitu :

a. Kemampuan Strategis

Kemampuan ini diartikan sebagai kemampuan seorang pemimpin untuk mengetahui kondisi sosial-politik yang melingkupi perusahaan atau organisasi yang dipimpinya. Kemampuan untuk mengelola kekuatan internal yang dimiliki dengan berbagai hambatan eksternal yang menantang guna mewujudkan tujuan yang diimpikan. Bagaimana seorang pemimpin mampu mengelola sumber daya insani dan sumber daya lain dalam rangka meraih tujuan, serta diiringi dengan

⁸ Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2008, hlm. 134-154

pressure, tantangan dari pesaing lain. Kemampuan strategis juga bisa diartikan sebagai kemampuan untuk membuat perencanaan strategis, serta kebijakn atau program-program yang harus dijalankan untuk mewujudkan tujuan yang telah disepakati bersama.

b. Kemampuan Interpersonal

Diartikan sebagai kemampuan pemimpin untuk membina hubungan baik, berkomunikasi dan berinteraksi dengan para bawahan dan seluruh elemen perusahaan. Kemampuan ini adalah persyaratan mutlak bagi seorang pemimpin dalam membina komunikasi untuk menjalankan perusahaan. Sehingga akan terjadi kesatuan pemahaman. Selain itu, dengan kemampuan ini, akan memungkinkan seorang pemimpin untuk memengaruhi bawahannya agar mau menjalankan segala tugas dan tanggung jawab dengan jujur, amanah, ikhlas dan profesional. Kemampuan interpersonal seorang pemimpin bisa direfleksikan dalam perilaku dan kepemimpinannya dihadapan para bawahan.⁹ Diantara kewajiban yang harus ditunaikan seorang pemimpin di hadapan bawahan adalah sebagai berikut :

1. Menunjukkan sikap suri tauladan yang baik atas semua aktivitas yang dilakukan.
2. Memillki interaksi sosial yang baik dengan bawaha, konsen terhadap persoalan mereka dan berlaku adi.

⁹*Ibid*, hlm. 137-138

3. Mengajak bawahan untuk bermusyawarah dan menghormati pendapat mereka.
4. Melatih bawahan untuk menjalankan tugas dengan amanah.
5. Memiliki kepercayaan terhadap kemampuan bawahan, dan mendelegasikan beberapa wewenang.
6. Melakukan inspeksi, pengawasan dan audit terhadap kinerja bawahan secara amanah.

c. Kemampuan Teknis

Bisa diartikan sebagai pengetahuan dan kemampuan khusus yang dimiliki seorang pemimpin untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan sebaik mungkin, atau kemampuan untuk menggunakan peralatan tertentu guna memperlancar pekerjaan. Seorang pemimpin yang memiliki kemampuan teknis akan menjadi panutan bagi bawahannya. Ia akan dijadikan sebagai rujukan atau referensi para bawahan tentang sesuatu yang tidak mereka ketahui, sehingga mereka akan sangat hormat kepadanya.¹⁰

Akan tetapi, hal ini tidak mengharuskan seorang pemimpin untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang bersifat detail, karena waktunya telah terkuras untuk mengatur manajemen perusahaan. Setidaknya, kemampuan ini bisa membantunya membuat perencanaan penentuan aktivitas pekerjaan dan mendelegasikannya kepada bawahan.

¹⁰*Ibid*, hlm. 149

Agar kemudian mereka konsisten menjalankan perencanaan dengan sebaik mungkin.

d. Mampu melakukan perencanaan dan pengorganisasian

Kemampuan untuk melakukan perencanaan dan pengorganisasian merupakan standar dan faktor pembeda antara seorang pemimpin dengan lainnya. Kemampuan ini bisa diartikan dengan kemampuan untuk menjelaskan perencanaan, menentukan program dan kebijakan serta mendelegasikan kepada orang yang berkompeten dengan sumber daya yang dimiliki.¹¹

Fakta membuktikan bahwa perusahaan atau organisasi gagal mencapai tujuannya karena tidak adanya perencanaan dan pengorganisasian yang matang walaupun sumber daya yang tersedia cukup melimpah. Karena perencanaan dan pengorganisasian ini akan mengarahkan aktivitas sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan.

e. Bertanggung Jawab

Karakteristik lain yang membedakan seorang pemimpin dari yang lain adalah keberaniannya untuk bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Ia tidak pernah lari dari tanggung jawab, tapi akan menanggung sesuatu yang merupakan konsekuensi dari pekerjaan, walaupun harus berkorban. Untuk

¹¹*Ibid*, hlm. 153-154

menanggung sebuah beban tanggung jawab, ia harus melakukan beberapa persiapan guna menangani beberapa persoalan terkakit dengan pekerjaan, serta memiliki keberanian untuk mengambil keputusan dengan segala konsekuensinya.

Seorang pemimpin yang cerdas dan bertanggung jawab mutlak diperlukan, terlebih dalam kondisi krisis atau terdapat lingkungan yang tidak kondusif. Seorang pemimpin yang sadar, ia akan mampu menjalankan beban dan tugas dengan sebaik mungkin, walupun dalam kondisi yang sangat buruk. Dalam kondisi ini, peran parabawahan diperlukan untuk menyumbangkan pemikiran dan bersama-sama dengan pemimpin untuk menetapkan keputusan, dengan tingkat kerugian dan pengorbanan seminimal mungkin.

C. Teori Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Istilah bekerja berasal dari kata Job Performance atau Actual Performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya).¹²

¹² A. A. Anwar Prabu Mangku Negara, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, (Bandung: PT. Rosdakarya, 2007) cet. 2, h. 67

Menurut Edy Sukarno kinerja adalah gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi.¹³

Pabundu Tika mendefinisikan kinerja sebagai hasil-hail fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.¹⁴

Dari beberapa definisi yang dikemukakan oleh beberapa ahli tersebut, penulis mendefinisikan kinerja ialah sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Dengan semakin meningkatnya kinerja karyawan, semakin meningkat pula hasil yang diperoleh perusahaan atau organisasi. Begitupula sebaliknya, semakin menurunnya kinerja karyawan hasil yang diperoleh juga akan semakin menurun. Oleh karena itu, kinerja karyawan sangat mempengaruhi perkembangan perusahaan atau organisasi itu sendiri.

2. Prinsip Kinerja

Manajemen kinerja bekerja atas prinsip dasar yang dapat dijadikan acuan bersama agar dapat mencapai hasil yang diharapkan. Prinsip dasar

¹³ Edy Sukarno, Sistem Pengendalian Manajemen, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2002), Edisi Revisi, h. 131

¹⁴ Moh. Pabundu Tika, Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006) Cet. 1, h. 121

manajemen kinerja menjadi pondasi yang kuat bagi bagi kinerja organisasi atau mencapai tujuan. Sebagai prinsip dasar dalam menejemen kinerja adalah menghargai kejujuran, memberikan pelayanan, tanggung jawab, perumusan tujuan, dan kerjasama.

a. Kejujuran

kejujuran menampakkan diri dalam komunikasi umpan balik yang jujur diantara manajer, pekerja, dan rekan kerja. Kejujuran termasuk dalam mengekspresikan pendapat, menyampaikan fakta, memberikan pertimbangan dan perasaan. Kejujuran mempunyai beberapa segi dan tingkatan, dan mereka yang menggunakan proses penilaian untuk menggali kebenaran secara luas dan dalam, akan memperoleh manfaat yang terbesar.

Proses penilaian akan memperluas pemahaman bawahan dengan cara mengajak mereka untuk secara jujur menyatakan apa yang memotivasi mereka, apa yang mereka suka dan tidak suka tentang yang mereka lakukan, apa yang mereka inginkan dan yang menjadi kepentingan mereka dan bagaimana mereka harus dibantu.

Sebaliknya manajer juga harus menceritakan kebenaran dalam hubungannya dengan bawahan tentang apa yang disukai dan tentang apa yang tidak disukai tentang apa yang mereka kerjakan, apa apresiasinya terhadap pekerja, visi yang diberikan kepada mereka, presepsi dan pertimbangan tentang hambatan terhadap keberhasilan dan saran lainnya.

b. Pelayanan

Setiap aspek dalam proses kinerja harus memberikan pelayanan kepada setiap stakeholder yaitu: pekerja, manajer, pemilik, dan pelanggan. Dalam proses manajemen kinerja, umpan balik dan pengukuran harus membantu para pekerja dalam perencanaan kinerja. Prinsip pelayanan merupakan tanda yang paling kuat untuk pengukuran, perencanaan, dan coaching pekerja.

Satu aspek yang membingungkan dari prinsip pelayanan adalah bahwa apa yang diberikan manajer kepada pekerja mungkin dirasakan tidak baik dan mengecewakan mereka. Memberitahu orang tentang apa yang mereka tidak mau mendengar dapat membuat mereka tidak bahagia. Akan tetapi, hal tersebut hanya membantu mengubah dan mendapatkan arah yang tepat. Belajar membantu orang lain dengan baik merupakan proses pembelajaran jangka panjang dimana manajer membantu orang lain akan menjadi lebih baik, dan belajar tentang apa yang dapat berjalan dan tidak bisa berjalan. Walaupun mungkin saja terjadi kesalahan, tetapi perlu memperbaiki ketrampilan, kompetensi, dan kemampuan dalam membantu orang lain.

c. Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan prinsip dasar di belakang pengembangan kinerja. Dengan memahami dan menerima tanggung jawab tentang apa yang mereka kerjakan dan tidak kerjakan untuk mencapai tujuan mereka,

pekerja belajar tentang apa yang perlu mereka perbaiki. Pengembangan kinerja didasarkan pada anggapan bahwa pekerja dapat mempengaruhi hasilnya dengan memperbaiki kecakapan kompetensi perilaku. Mereka tidak memerlukan izin untuk memperbaiki kompetensi. Nasib mereka berada ditangan mereka sendiri.

Dari perspektif manajer, sudah menjadi tanggung jawab manajer untuk memastikan keberhasilan bawahannya. Sudah tentu tidak seorangpun yang mampu mengontrol nasib sendiri, tetapi dengan memfokuskan pada apa yang dapat mereka control, orang meningkatkan kemungkinan mendapatkan manfaat dari keberhasilannya.

d. Perumusan Tujuan

Manajemen kinerja dimulai dengan melakukan perumusan dan mengklarifikasi terlebih dahulu tujuan yang hendak di capai organisasi.

Sesuai dengan jenjang organisasi yang dimiliki, selanjutnya tujuan yang sudah dirumuskan tersebut dirinci lebih lanjut menjadi tujuan ditingkat lebih rendah, seperti tujuan divisi, departemen, tim, dan individu.

Hal tersebut perlu dilakukan agar tujuan semua tingkatan manajemen yang lebih rendah memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan struktur di atasnya secara berjenjang. Individu member kontribusi tim, tim memberikan kontribusi pada departemen, departemen pada divisi, dan selanjutnya divisi memberikan kontribusi pada organisasi.

e. Kerjasama

Manajer kinerja mengandalkan pada kerjasama antara atasan dengan bawahan daripada menekankan pada control dan melakukan paksaan. Apabila seseorang melakukan pekerjaan karena terpaksa, sebenarnya mereka tidak memberikan dukungan kepada atasan. Apabila pekerjaan dilakukan atas kesepakatan bersama, bekerja akan lebih bertanggung jawab.

Manajemen kinerja bekerja atas dasar kontrak kesepakatan antara atasan dan bawahan. Dengan demikian, bawahan menyadari dan bertanggung jawab atas kontrak yang sudah disetujuinyasebagai standar kinerja. Dan bagi atasan, kontrak kesepakatan merupakan jaminan akan tercapainya kinerja organisasi.